

アメリカにおける仕事に対する態度の 変化について

須 斉 英 樹

1. はじめに
2. 仕事の重要性
3. 仕事の意義
4. 職務満足
5. おわりに

I はじめに

現在、企業活動の国際化が促進され、テクノロジーが加速度的に変化しているために、一般に、組織の環境適応が、企業の死活問題として、重大視されている。他方、それだからこそ、従業員の企業に対する要望は、当然考慮される必要があるにもかかわらず、無視されている。

C. I. バーナードの定義によれば、「組織とは意識的に調整された活動の体系¹⁾」であって、組織が人格を所有する人間のすべてを含むものとは考えられていない。組織活動の提供者として、人格的側面が問題にされる際の個人は、顧客がそうであると同様に、組織にとって外的な存在、すなわち環境の一部を成すものと見なされている。それゆえ、企業にとって必要かつ有効な組織活動は従業員から機械的に提出されるものではなくて、企業がそれを確保するためには、従業員の高いモラルを維持する必要がある。ところで、「モラルとは外部にあらわれた行動や行動の結果ではなく、行動の背後あるいは根底にある内面的・心理的な傾向、すなわち態度の一形態である²⁾」から、高いモラルを維持する場合に、労働者の要望や態度の適確な把握が必要不可欠である。

ここでは、(1)組織の存続、発展は環境適応に依存している。環境の変化に気付き、そのニーズを捉えて、うまく組織変革を行った企業だけが存続可能である。(2)組織にとって、従業員は環境の一部である。企業にとって必要かつ有効な組織活動を確保するためには、従業員の高いモラルを維持しなければならない、という2つの仮説に基づいて、最近のアメリカにおける労働者の主として仕事に対する態度の変化を明らかにしよう。レイモンドA. カッツェルは、労働者の仕

事に対する態度に関して、完全にではないがある程度互いに区別できる、3つの主要な種類を確認することができる述べている。「それらは、(1)「職務関与」と称する、ある人の仕事が彼あるいは彼女にいかに重要であるか、(2)ある人が職業から何を欲するか、要求するか、または期待するか、それらを「仕事の対価物」と呼んでもよいだろう。(3)「職務満足」と称する、ある人が職務をどれほど強く好きであるか、あるいはきらいであるかということに関連する³⁾。」以下において、それぞれ順に説明することにしよう。

Ⅱ 仕事の重要性

仕事に対する最も基本的な態度は、一体全体ある人が仕事をしたがっているかどうかである。それを知るために用いられるのは、「もしあなたが働かなくても何不自由なく残りの人生を暮すに十分な資産を相続するとしたら、それでもあなたは働き続けたいと思うか」という質問である。レイモンドA.カッツェルによれば、「働き続けたい」と回答した人びとは、1977年のいくつかの国民調査では、10人中およそ7人であった。その25年前に行なわれた本質的に同じ質問に対して、5人中4人が「働き続けたい」と回答している⁴⁾。これらの比較から、アメリカ国民の仕事とのかかわり合いが弱められたと言うよりは、経済的な必要がなくなったとしても、むしろ働き続けたいという人はいぜんとしてかなり多く存在していると言うことができる。同じことが、ロバートL.カーンによっても指摘されている。「男子被用者のおよそ4分の3と女子被用者の大部分は、たとえ金銭上働く必要がなくとも、働く方がいいと述べている。その選択は不変であるように思われる。それは過去10年間に著しい変化がみられない⁵⁾。……」

ところで、ロバートL.カーンによると、人びとが仕事に加わるには、少しはどれも体験するが互いにいくらか違う3つのやり方がある。それらは、(1)仕事が苦痛の種である、(2)仕事中毒、(3)自己実現である。カーンが、スタッズ・ターケルの『仕事⁶⁾』から、典型的な事例を引用して説明している要点⁷⁾だけ示すことにしよう。

仕事が苦痛の種である事例は、グレース・クレメンツという、40台なかばの旅行カバン類を製造する工場で働いている女工である。彼女はそこで21年間働らいており、スーツケースの内裏張りをやっている。彼女といっしょに働いているのは12人の女工である。その3分の1はプエルトリコ人とメキシコ人であり、4分の1は黒人であり、残りは白人である。彼女たちの年齢は18から66歳までであり、結婚している人、独身者、家庭がある人、ない人、さまざまである。めいめい1つのタンク内で働き、交替勤務でタンクは24時間動き続ける。彼女たちはじめじめしたタンクの中で立ち通しで働かなければならない。彼女たちの仕事は、1段階が40秒からなる10段階の作業を、1日に800回同じことを繰り返す、代表的な反復作業である。彼女は働きながら、空想にふけっている。……

グレース・クレメンツは、活動それ自体はやりがいのない、ある点で必要であるのに、ほとんどあるいはまったく独創性や自由裁量を許さない活動に従事する疎外された労働者の定義にぴったり合っている。彼女の貢献の経済上の価値は、旅行カバン類を買う人びとと彼女が受け取る賃金によって確かめられる。

2番目の仕事中毒の事例は、ワード・クオールという、大きなラジオ放送協会の会長である。彼は朝の4時半か5時に起きて、7時半まで書斎で口述する。それから朝食を取り、およそ8時には運転手が到着しており、しばしばオフィスへ行く道中も口述を続ける。……夜のおよそ6時半か、7時に家に着き家族と夕食を取った後、毎晩最少限2時間半は郵便物を調べたり、口述をする。……土曜日と日曜日にはオフィスへ行かないけれど、週末のために郵便物を家に持ってきて、口述をする。クリスマスや元旦、感謝祭のような休日に口述をする時には、ほんの少しばかりこそそそやらなければならない。……彼は、もし少しでも能力があるならば、最高の地位を取りに行けと、生涯を通じて常に考えてきた人である。

クレメンツ夫人が組立ラインによって駆り立てられるのと同様に、クオール氏がディクテイティング・マシンによって駆り立てられているように見えるかもしれないが、この類似は当てにならない。彼は彼の職務の過度な負担を委任したり、分配する権限を持っているが、そうする気にならないだけである。仕事に生活を支配されているが、仕事なしでは彼は不幸であり、悩まされるだろうと感じられた。

3番目の自己実現の事例は、小さな製パン所の管理者として働く、ケイ・ステプキンである。その製パン所は非営利組織である。そうなる以前は、彼女がその創設者であり、所有者であった。彼女が述べたところでは、「この組織は8人の男女から成り、皆んなが同じ種類の仕事をしています。だれも皆あらゆることをやっていますが、そのことから推察されるほど混沌としていません。……ここにはどんな機械もおいていません。私たちはすべて手仕事でやっています。私たちは互いにしゃべることによって、どんな具合かわかるようになるものです。仲間の言いたがっていることを聞いてやるほうが、機会の騒音よりもたいせつだと思います。……私たちは仕事を能率的にすることと、仕事を人間的なやり方であることを妥協させようとしています。……人間は他人のためだけでなく、自分自身の満足のために、できる限り一生懸命に働くことができるものだと思います。……私は、まさに自分がやりたいと思っていることをやっているのです。」

ケイ・ステプキンは、グレース・クレメンツより少ししか、ワード・クオールよりはずっと少ししか金銭を得ていない。彼女の経済上の報酬はわずかなものであるが、初期の年度に多くの小企業に伴なう危険を切り抜けなければならない。しかしながら、彼女の活動は変化に富み、彼女の時間はある程度まで彼女自身のものである。彼女は多くの時間を仕事場で費やすが、いくらかは余暇も持っている。

上に例示した3人の仕事とのかかわり方は、彼らの仕事と仕事以外の生活の関係を考えることによって、一層明らかにされ得る。グレース・クレメンツの場合は、仕事は要するに生活の手段にすぎない。それゆえ、彼女にとって重要なのは労働の報酬として得られる賃金であり、できるだけ彼女は作業中でさえも仕事以外のことを考えることにしている。ワード・クオールの場合は、仕事を人間のつとめと覚え、仕事以外のことには無関心で、一所懸命仕事に打ちこむ。レジヤの享楽をさげすみ、寸暇も惜しんで働へことを根本信条とするこの生き方は、仕事一辺倒型というべき生活のタイプである。ケイ・ステブキンの場合は、仕事そのものが喜びであり、楽しみであり、したがってレジヤでもあるという生き方である。こうした生活のタイプをとりうるのは、実際には、特別の専門的職業にたずさわる人びとにかぎられている。このような人と仕事とのかかわり方における違いは、次に述べるある人が職業から何を欲するか、要求するか、また期待するかということと密接な関連をもっている。

Ⅲ 仕事の意義

アメリカの労働者が職務に何を求めているかは、労使関係において強調される諸領域の歴史的発展を吟味することによって知ることができる。フレデリック・ハーズバーグによると、「産業が西洋社会の支配的制度として台頭したとき、人間欲求に関する産業界の有力意見は、圧倒的に経済的なものであった。労使双方とも、どれだけ多くの金銭を分前として受け取れるか、また手元に残せるかにもっぱら関心を向けた。金銭は生存を意味した。……

ついで、労使関係対策の焦点が従業員の保障不安に関連した諸欲求に向けられはじめた。管理陣と組合は、まず基本的な保障目的から着手し、安全対策、災害補償、先任権保証、それに組合代表制を導入したが、これを手始めとして付加給付の時代が発足した。……このようにしてふくれ上がった保障給付の中には、いまでは退職金制度、失業補償と補助的失業給付、医療保障、早期定年、そして最近関心を集めているオートメーション化の脅威に対応するための職業再訓練が含まれている。

……労働者の社会ないし帰属欲求にはじめて注意を喚起したのは、ウェスタンエレクトリック社のホーソン（シカゴ地区）工場で行なわれた画期的研究であった。……

産業界における人間関係対策の洗練化が進んだとき、管理陣の関心は作業集団の社会欲求を越えて広がりはじめた。産業界はマスローの自尊的階層に部分的に含まれるより高次の欲求、すなわち自我欲求に対処しはじめた。……

最後に、こんにちでは自己実現ないし自己充足的達成および成長に対する欲求が関心の焦点になっている⁷⁾。」

労使関係において強調される諸領域の歴史的発展を見ると、マスローが提唱した動機づけ理論

はたしかに当を得たもののように思われるが、しかしそれには誤りがある。低次欲求が満され、それに対する充足が必要なくなることは決してないということである。人間の生物的欲求と心理的欲求はどちらか一方だけが存在するのではなく、両者が併存しているように思われる。

最近のアメリカの労働者に関して、レイモンド A. カッツェルは、1969—1970年にミシガン大学によって行なわれた「労働条件調査」、1973年のサーベイ・リサーチ・センターによる調査、1976年のナショナル・オピニオン・リサーチ・センターによる調査を検討して、次のように述べている。「最も高い評価を受けている唯一の要素は、仕事が興味を起させるということであり、最も評価が低かったのは、過度の作業量をするように求められないことであった。……月並みな経済要素に加えて、アメリカの労働者は、興味を起こさせ、意欲をそそる職務を回避するよりもむしろ獲得することにかかわっている。……特に顕著な例として浮かび上がった要素は、職業が重要であり、労働者に完成感を与えるという確信である⁹⁾。」ブルー・カラーとホワイト・カラーの比較では、ブルーカラー労働者は、金銭上の報酬が彼らの評価の第1位を占めるので、応答が経済人の定形化した概念にいっそう厳密に類似している。ホワイト・カラー労働者の間では、例えば興味を起こさせる仕事や才能を発達させる機会のような本質的な要素が一覧表の第1位にくる。それに対して経済要素は、依然として重要でないわけではないが、相対的な基礎がだんだん弱まっている。しかしながら、これらの職業集団間の相違はさほど大きなものではなく、かなりの程度まで、教育水準の違いに関連している。男子に比較して、女子は、概して、例えば気持ちよくいっしょに仕事できる同僚を得ることのような、社会的および感情的な要件を比較的重要であると考えている。年長の労働者に比較して、若年労働者は、例えば意欲をかきたてる、多様性、自由の度合のような、本質的な職務要素を大いに重要と考えている。

クラーク・カーは、人びとを仕事に動機づける要素の変化を、次のように把握している。「合衆国においては、特に、ここ1世紀にわたって労働者にもっとたくさんの金銭をとということが最も有力な手段であった、そして管理におけるもっと直接の権限を労働者に与える方法よりも、むしろもっとたくさんの金銭を与える手段によって、職場の調停への一般に認められた接近方法が展開された。……

例の職業倫理がアメリカの面前から消えてしまったわけではないが、仕事の美的感覚が大きな新しい重要性を帯びるようになったのである。このことが新しい展開の中心的な主題を形成する。われわれは、倫理ではなくて、美的感覚の転換期を経験している——好みが変わってしまい、精神的に満されるものにふけることが増大した⁹⁾。」

同じく、ダニエル・ヤンケロヴィッチは、1970年代にアメリカ人の価値基準が劇的に変化したと述べている。「重大な変化の最初の徴候は、1960年代に、学生運動および婦人運動の出現によって生じた。1960年代の間は、それらの運動は単に前兆にすぎなかった。というのはかれらはご

くわずかの人びとの心を動かしたただけであった。見かけとは反対に、1960年代の大部分のアメリカ人は、伝統的な価値基準をしっかりと抱いていた。1970年代にはじめて、ニュー・ブリードの過半数が好みの方向感覚を著しく変えた¹⁰⁾。」

1970年まで、すなわち人びとの価値基準に変化が認められる以前のアメリカ社会の中心的なプロジェクトは、消費財とサービスの大量生産にかかわっていた。そしてアメリカ人の可処分所得の中央値は、1950年の5,600ドルから1973年の12,000ドルへと倍増した¹¹⁾。この年代を代表する考え方によれば、「人びとが一生懸命働き、金銭をかせぎ、それを消費財に惜みなく使うとき、そのことがかれらに精神的満足と同様に自尊心やほかの人の是認をもたらした。きわめて重要なことは、人びとが自己の資質を十分に発揮すると同様により広い社会の目標を推進していると確信できることであった。……人びとは、精神的幸福を維持するために、かれらが行っていることがかれら自身にとってばかりではなく、ほかの人びとにとってもまた意味をなすと思う必要があった¹²⁾。」

ところが、1970年代に、多数のアメリカ人の自己実現への熱望が伝統的な成功のシンボルからまったく別れてしまった。簡単に述べると、アメリカ人のニュー・ブリードは、成功はかれらの自己自実への切望を満たすに十分ではないと思うようになった。1979年当時、ヤンケロヴィッチは、自己実現への熱望はもはや型にはまった成功を通じて完全に満すことはできないと感じるニュー・ブリードが、アメリカ人の過半数（だいたい52パーセント¹³⁾）になったと見積もっている。「驚くなかれ、若い人びとほど、十分な教育を受けた人びとほど、そして裕福な部分の人びとほど、不つり合いにニュー・ブリードに代表され、反対に年長で、貧しく、十分な教育を受けていない人びとの区分ほど、古い価値のシステムおよび伝統的な成功のシンボルに執ようにしがみついている¹⁴⁾。」

ニュー・ブリードが求めている新しい自己実現シンボルは、古い成功のシンボルとは著しく違って、無定形で捕え所がないように思われる。それらにははっきりした、有形のものを獲得するという現実的なものがないので、その結果、多くの人びとが現在、かれらが自己現実しているかどうかわからない、また彼らは容易に見分けがつくシンボルを通じてほかの人にその恩恵を受けている状態を伝えることもできない。ヤンケロヴィッチは、ニュー・ブリードの仕事に関連した価値基準のうち3つのより顕著な表明に注意を喚起している。それらは、(1)ますます高まるレジャーの重要性、(2)有給の職業の象徴的な意義、そして、(3)職務がそんなに非人間化されないように強く要求することである。

「ニュー・ブリードにとって、家庭と仕事はそんなに重要でなくなり、レジャーがいっそう重要になってきた。仕事とレジャーを満足の源泉として比較すると、たった5人中1人（21パーセント）だけが、仕事はかれらにとってレジャーよりも重要であると述べている。大部分（60パー

セント)は、仕事を享受しているが、仕事が主要な満足の源泉ではないと言っている。残り(19パーセント)の人は、仕事がかれらに要求することによってとても疲れ果てさせられるので、仕事を小さな満足の源泉とさえ考えられない。……

男子にとってレジャーが自己実現の達成される領域としていっそう重要になってくるならば、ニューブリードの女子にとって、有給の職業の象徴的な意義が大いに増大した。……依然として、仕事は女子にとってしばしば経済上必要なことであるとしても、婦人運動の本質的な特徴の一つは有給の職業の象徴的意義である。

……われわれが人びとに調査で、かれらの仕事のどの面がかれらにとっていっそう重要になってきたか、と質問すると、人びとは他の何よりも個性的な人間として認められること」を強調する。かれらは同様に「ともに働きたい感じのよい人びとと一緒にいる機会」を強調する。重要なことに、大部分の人にとって、これらの要求は、仕事それ自体が興味を起こさせ、型にはまっていないという欲求にまさって現われる¹⁵⁾。」ここでは、アメリカの労働者が仕事に何を求めてきたか、特に、1970年代における人びとの仕事に対する要求の変化を説明した。

Ⅳ 職務満足

簡単に、「あなたの仕事に満足していますか」と質問した場合には、ほとんどの労働者にとって、それは仕事がない状況と、質の面でマイナスがある仕事の状況との比較になってしまい、実際よりも多くの人々が「満足している」と答えることになる。そのような不都合は存在するのだが、これまでにその種の多くの調査が行われ、時系列比較が可能であるという理由から、労働者に直接職務満足をたずねた調査結果を示すことにしよう。

表1 仕事に一般的に満足している労働者¹⁶⁾

年度	資 料 ¹	満足者 (%)
1958	Survey Research Center ²	81
1962	National Opinion Research Center	83
1963	Gallup Poll ²	89
1964	Survey Research Center (University of California)	91
1964	National Opinion Research Center ²	92
1965	Gallup Poll ²	87
1966	Gallup Poll ²	92
1966	Gallup Poll ²	89
1969	Survey Research Center	85
1969	Gallup Poll ²	92
1971	Survey Research Center	91
1971	Gallup Poll ²	88
1971	Gallup Poll ²	86
1973	Gallup Poll ²	88
1973	Survey Research Center	90
1974	National Opinion Research Center	85
1975	National Opinion Research Center	87
1976	National Opinion Research Center	86
1977	Survey Research Center	88
1978	National Opinion Research Center	87
1980	National Opinion Research Center	83
1981	Los Angeles Times	92

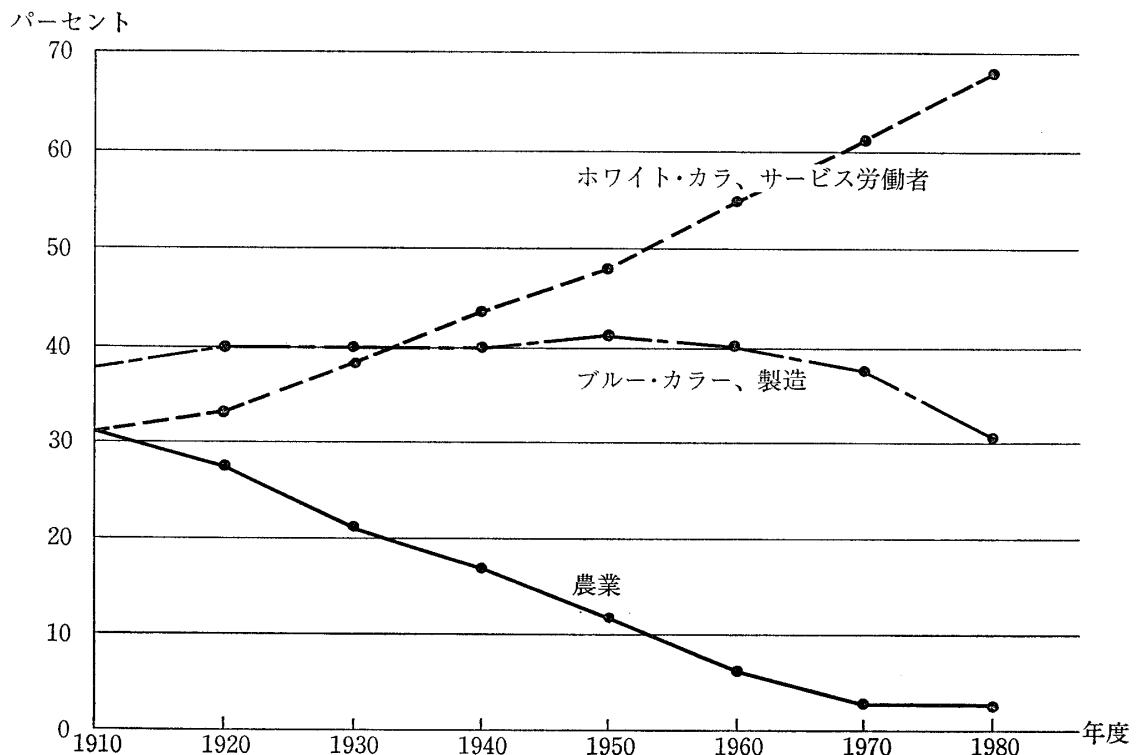
1. 質問の表現形式と標本の種類が資料によって異なり、そのことが、ことによると結果に影響を及ぼしているかもしれない。
2. この標本は男子のみを含み、ほかのものは全部男女を含む。

これらの調査結果は、表に示されるように、年代を越えて驚くほど一定している。全労働者の81から92パーセントの人びとが、かれらが従事している仕事に全般的に見て満足していると、一貫して回答している。

「あなたの仕事に満足していますか」と質問した場合には、大多数の労働者がかれらの仕事に満足していると述べているが、しかし最も確かなたった一つの職務不満の尺度は、「もし、もう一度すっかりやり直せるとしたら、どんな種類の仕事につきたいか」という質問に対する返答である。このようにたずねられた場合、肯定的な返答の割合ははっきりと低くなる。ロバートL.カーンによると、ホワイト・カラー労働者の43パーセントおよびブルー・カラー労働者の24パーセント¹⁷⁾の人びとだけが、現在かれらがたずさわっているのと同職業を再び選択しているにすぎない。

職務満足と社会的な統計上の特性との相関関係で比較的是っきりしているように思われるのは、「満足は、概して年齢および所得の上昇とともに増大し、黒人の間よりも白人の間で高くなる傾向があり、30歳以上の年齢集団でホワイト・カラー従業員間におけるほど、同年齢のブルー・カラー労働者間には多く見かけられない¹⁸⁾。」しかしながら「高い給料は職務満足と大いに相関関係を継続しているのに、全アメリカ人の4分の3以上が、もっとたくさん報酬を払う職業のために、楽しい職業をやめたくはないと言っている¹⁹⁾。」このことは、現在のアメリカ人の間

図1 産業別就業人口²⁰⁾



における、職務満足に対する金銭の効果の微妙な変化を物語っている。

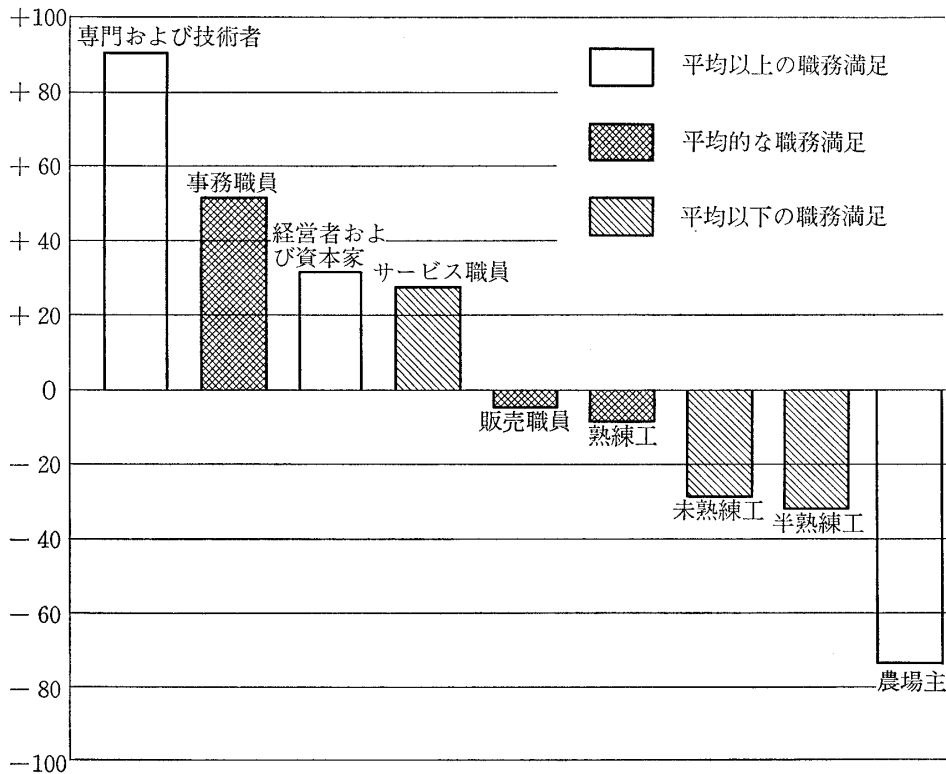
つぎに、産業別就業率および職業分布状態の変化と職務満足の関係を検討することにしてしよう。産業革命が農場で働くアメリカの労働者の部分を40パーセント以上から3パーセント以下に縮小したのと同様に、現代の仕事の変換が職を生ずるものとしての製造業の相対的な重要性を刻々と弱めている。事務所が、最も一般的な職場としての工場に取って代わりつつあり、勤め口は、図1が示すように、絶えず増加する速度で経済活動のサービス部門に場所を変えつつある。合衆国においては、サービス部門の増大は、1950年に続く30年間に生じた全追加職の84パーセントを占める。これらの傾向は、組立ラインの問題が依然として関心事のもとであるとはいえ、サービス産業における仕事の質が職務満足の将来の傾向を決定する際にこれまで以上に重大な役割を受けるであろうということを意味している。

製造部門からサービス部門への転換に一致して、対応する労働市場の変化が、表2に示されるように、ブルー・カラーの勤め口からホワイトカラーの勤め口への人びとの移動に認められる。農業は1900年には最も一般的な職業であった。ブルー・カラー労働者は1940年には最多数であった。しかし1981年までに、全労働人口の半分と少しがホワイト・カラー職を占めるようになった。ホワイト・カラーの勤め口は、農場労働と未熟練のブルー・カラー労働を犠牲にして、劇的に増大したという長期的傾向ははっきりしている。

「直観的な認識では、これらのホワイト・カラーおよびサービスの勤め口に向かう傾向は、仕事の質における向上を反映しているように思われる。それにもかかわらず、職務満足への可能性に対するそのように性急な反応は、仕事の性質における変化の何か現実的な査定から起こるより

表2 1900年から1981年までの職業分布²¹⁾

職 業	1900	1920	1940	1960	1981
ホワイト・カラー	17.6%	24.9%	31.1%	43.3%	52.7%
専門および技術職	4.3	5.4	7.5	11.8	16.3
経営および管理者	5.8	6.6	7.3	8.8	11.5
事務職	3.0	8.0	9.6	15.1	18.5
販売職	4.5	4.9	6.7	7.6	6.4
ブルー・カラー	35.8	40.2	39.8	38.6	31.1
技能職	10.2	13.0	12.0	14.2	12.6
作業職	12.8	15.6	18.4	19.4	14.0
農場以外の賃金労働者	12.5	11.6	9.4	5.0	4.5
サービス職	9.0	7.8	11.7	11.6	13.4
私的な家事	5.4	3.3	4.7	2.8	1.0
農場労働者	37.5	27.0	17.4	6.4	2.8

図2 職業上の転換と職務満足²³⁾

は、むしろ社会階級と社会的地位に関するわれわれの偏見から生じたものである²²⁾。」ホワイト・カラーおよびブルー・カラーの勤め口という単純な二分法は、さまざまな職務の性質を分類するための意味のある根拠を備えていない。しばしば、このような区別は、ホワイト・カラー職務のほうがブルー・カラー職務の仕事環境よりも相対的に清潔であるということを表しているにすぎない。事務員の仕事をする労働者はよりこちよい環境を享受するとはいえ、工場における熟練した職人の課業はより多くの腕前を必要とし、より多くの誇りを生み出している。また、その分類に含まれる幅広い職務範囲のために、サービス部門への転換は仕事満足への見込みに関してほとんど手掛かりさえ示さない。

最近の職業上の転換を、過去の職務満足における傾向と、職業ごとに比較したのが図2である。

「増大しつつある職業部門の中では、専門職従事者および経営者が、歴史的に仕事満足の平均以上の水準を享受してきた。そして一方、事務およびサービス労働者は割合にかれらの職務に不満であった。全国的な雇用のうち次第に減少しつつある分担を代表する職業も同様の不明確さを示している。すなわち賃金労働者および未熟練労働者は常にかれらの仕事に対して不満を表現してきたが、しかし農場主は一貫してどの職業分類の中でも最高の満足を表してきた²⁴⁾。」

ハーバート A・サイモンによれば、「満足とか幸福とかいうものは、要求水準との相対的關係

で測定される。しかも心理学的研究によれば、要求水準それ自体が現実あるいはその他に合うように調節されることは、かなり明白に指摘できる。要求水準は、たぶん下降よりも上昇しやすい傾向をもつが、しかしおおまかなところ人々が何を望むかは、彼らが無理なく達成できると期待するものに密接に関連している。逆にまた彼らの期待は、過去の経験や周囲の人々に対する観察に基づいている。きわめて単純に表現するならば、もしも満足という言葉が他の大部分の人々と同じくらいの状態を意味するものであるならば、たいていの人間はその時代に満足していることになる²⁶⁾。」

以上のようなサイモンの満足に関する説明を考慮すると、表1に示されるような、年代を越えて驚くほど一定している職務満足の調査結果に納得がいく。そして人びとの職務満足を高めるためには、かれらの要求、期待、経験の理解こそ重要であるということになる。

V おわりに

これまで述べられたことの中から、人びとの仕事に対する態度に関して問題点を示すことにしよう。まず最初に、人びとの仕事との掛かり合い方にかかなり大きな個人差が認められる。このような個人差が、人びとの仕事に対する要求および期待として現われる。例えば、若く、十分な教育を受けた、そして裕福な人びとの間に多く存在する「ニュー・ブリード」と称する人びとは、伝統的な成功のシンボルからまったく別れてしまった自己実現を熱望している。急増しているほとんどの女性にとって、よい報酬を提供するだけでは不十分であろう。すなわち女性が職務と主婦の務めをきっちり合わせられるような勤務の柔軟性が重要である。退職後に金銭上の働く必要がなくなった人びとでも、とりわけレジャーに強い関心を持ち合わせない人は、職場を求めている。多様化している要求を満すためには、勤務形態における広い選択の幅が必要である。実際に、合衆国にはかなりの失業と職務の欠員が同時に存在する²⁶⁾という奇妙な状態が認められる。

ヤンケロヴィッチは、現在の誘因システムには3つの重大な欠陥があると指摘している²⁷⁾。最初で最も明らかなのは、システムが多様なものであるべきところで一様である。ある人びとは主に金銭に関心があり、ある人びとはむしろより多いレジャーによって埋め合わせたいと思っており、なお別の人びとは仕事それ自体の内在する張合いから満足を引き出している。ただ単に個人的な目標よりも組織あるいは社会の繁栄を、現在の報酬よりも将来の報酬を優先する人びとさえ存在する。それにもかかわらず、因襲的な誘因システムは一様であり、元のままである。第2の欠点は、その画一的方法で、誘因システムはあまりにも強く経済的な誘因に頼りすぎていることである。1970年代の中頃までに、アメリカ人はかれらの生活水準が着実に年々高まることになってしまった。しかしこれらの増進は最近の数年すぐ手に入らなくなってしまった。第3の欠点は、生活の質の向上運動が雇い主によってよく理解されていないことであり、もし彼らがそれを

理解している時でも、大組織は生活の質の向上による誘因と、彼らの能率および生産性に関する要請をつり合わせる方法を知らないことである。従業員の生活の質の向上に関する要求は、基本的には建設的なものである。それゆえ、それが正確に理解され、正当に認められるならば、従業員のモラルが向上し、長期的には職場の能率もあがることになるだろう。

注

- 1) Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Haverd University Press, 1938, p. 73
〔山本安次郎・田杉鏡・飯野春樹訳『新訳経営者の役割』ダイヤモンド社, 昭和43年, p. 75〕
- 2) 尾高邦雄著『改訂産業社会学』ダイヤモンド社, 昭和38年, p. 283, 284.
- 3) Katzell, Raymond A., "Changing attitudes toward work," in *Work in America—The Decade Ahead* edited by Clark Kerr/Jerome M. Roso, Van Nostrand Reinhold Company, 1979, p. 36.
- 4) Ibid., p. 37.
- 5) Kahn, Robert L., *Work and Health*, John Willy & Sons, Inc., 1981, pp. 3~8.
- 6) Terkel, Studs, *Working*, 1972. 〔中山容他訳『仕事』晶文社, 昭和58年〕
- 7) Herzberg, Frederick, *The Managerial Choice*, Olympus Pub. Co., 1976, pp. 47~48 〔北野利信訳『能率と人間性』東洋経済新報社, 昭和53年, pp. 69~71.〕
- 8) Katzell, Raymond A., op. cit., p. 39.
- 9) Kerr, Clark, "Introduction: industrialism with a human face," in *Work in America—The Decade Ahead* edited by Clark Kerr/Jerome M. Roso, Van Nostrand Reinhold Company, 1979, p. Xi.
- 10) Yankelovich, Daniel, "Work, values, and the new breed," in *Work in America—The Decade Ahead* edited by Clark Kerr/Jerome M. Roso, Van Nostrand Reinhold Company, 1979, p. 5.
- 11) Ibid., p. 8.
- 12) Ibid., p. 9.
- 13) Ibid., p. 10.
- 14) Ibid., p. 10.
- 15) Ibid., pp. 13~15.
- 16) Ser A. Levitan and Clifford M. Johnson, *Second Thoughts on Work*, The W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 1982, p. 76.
- 17) Kahn, Robert L., op. cit., p. 24.
- 18) Sar A. Leritan and Clifford M. Johnson, p. 79.
- 19) Ibid., p. 79.
- 20) Ibid., p. 92.
- 21) Ibid., p. 94.
- 22) Ibid., p. 95.
- 23) Ibid., p. 97.
- 24) Ibid., p. 97, 98.
- 25) Simon, Herbert A., *The New Science of Management Decision*, Prentice-Hall, Inc., 1977, p. 87 〔稲葉元吉・倉井武夫共訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部, 昭和54年, p. 121〕
- 26) Kerr, Clark, op. cit., p. xxiii.
- 27) Yankelovich, Daniel, op. cit., pp. 21~24.